

Distribución gratuita

Prohibida  
su venta

# Gestión Escolar

Programa y materiales  
de apoyo para el estudio

6<sup>o</sup>

semestre

Licenciatura en  
Educación  
Secundaria

Programa para  
la Transformación  
y el Fortalecimiento  
Académicos de las  
Escuelas Normales

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN  
PÚBLICA

SEP

# **Gestión Escolar**

## **Programa y materiales de apoyo para el estudio**

Licenciatura en Educación Secundaria  
Sexto semestre

Programa para la Transformación  
y el Fortalecimiento Académicos  
de las Escuelas Normales

México, 2002

*Gestión Escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio. Licenciatura en Educación Secundaria. 6° semestre* fue elaborado por el personal académico de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal de la Secretaría de Educación Pública.

La SEP agradece la participación de los profesores de las escuelas normales en el diseño del programa y en la selección de los materiales.

**Coordinación editorial**

Esteban Manteca Aguirre

**Cuidado de la edición**

Rubén Fischer

**Diseño**

Dirección Editorial de la DGMyme, SEP

**Formación**

Lourdes Salas Alexander

**Primera edición, 2002**

D.R. © Secretaría de Educación Pública, 2002

Argentina 28

Centro, C. P. 06020

México, D. F.

ISBN 970-18-6362-3

Impreso en México

DISTRIBUCIÓN GRATUITA-PROHIBIDA SU VENTA

# Índice

Presentación	
<b>Gestión Escolar</b>	
<b>Programa</b>	9
Introducción	9
Propósitos generales	10
Organización de los contenidos	10
Orientaciones didácticas generales	11
Sugerencias para la evaluación	15
Bloques temáticos	16
Bloque I. Calidad de la educación y gestión escolar	16
Bloque II. La importancia de la organización y el funcionamiento de las escuelas secundarias en el logro de los propósitos educativos	23
Bloque III. Hacia una nueva gestión escolar	31
Actividad de cierre del curso	42
<b>Materiales de apoyo para el estudio</b>	
<b>Bloque II. La importancia de la organización y el funcionamiento de las escuelas secundarias en el logro de los propósitos educativos</b>	
El reglamento de vida escolar <i>Manuel Álvarez, Lázaro González, Tarsicio Lozano, Roberto Rey y Miguel Ángel Torremocha</i>	45
La función directiva en la escuela secundaria	53
El tiempo <i>Joan Domènech y Jesús Viñas</i>	67
Normas y contratos <i>Graciela Frigerio y Margarita Poggi</i>	75
Operación de la telesecundaria en zonas rurales marginadas de México <i>Annette Santos del Real y Enna Carbajal</i>	89
<b>Bloque III. Hacia una nueva gestión escolar</b>	
El sentido del diálogo con los padres <i>Justa Ezpeleta</i>	105
Equipando equipos <i>Ruth Harf</i>	109
Modelos tipo I para la evaluación eficaz de la escuela <i>Daniel Stufflebeam</i>	119



## Presentación

La Secretaría de Educación Pública, en coordinación con las autoridades educativas estatales, ha puesto en marcha el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales. Una de las acciones de este programa es la aplicación de un nuevo Plan de Estudios para la Licenciatura en Educación Secundaria, que inició su operación en el ciclo escolar 1999-2000.

Este cuaderno está integrado por dos partes: el programa Gestión Escolar y los textos que constituyen los materiales de apoyo para el estudio de la asignatura. Estos últimos forman parte de la bibliografía básica propuesta para el análisis de los temas y se incluyen en este cuaderno debido a que no se encuentran en las bibliotecas de las escuelas normales o son de difícil acceso para los estudiantes y maestros.

Para ampliar la información sobre temas específicos, en cada bloque se sugiere la revisión de algunas fuentes citadas en la *bibliografía complementaria*. La mayoría de las obras incluidas en este apartado están disponibles en las bibliotecas de las escuelas normales. Es importante que los maestros y los estudiantes sean usuarios constantes de estos servicios, con la finalidad de alcanzar los propósitos del curso.

Este cuaderno se distribuye en forma gratuita a los profesores que atienden la asignatura y a los estudiantes que cursan el sexto semestre de la Licenciatura en Educación Secundaria. Es importante conocer los resultados de las experiencias de trabajo de maestros y alumnos, pues sus opiniones y sugerencias serán revisadas con atención y consideradas para mejorar este material.

La Secretaría de Educación Pública confía en que este documento, así como las obras que integran el acervo de las bibliotecas de las escuelas normales del país, contribuyan a la formación de los futuros maestros que México requiere.

Secretaría de Educación Pública



# Gestión Escolar

Horas/semana: 6

Créditos: 10.5





## Introducción

La capacidad de comprensión para abordar los factores que intervienen en la organización y el funcionamiento real de la escuela secundaria, la relación que existe entre éstos y la cultura escolar, y la manera en que influyen en la calidad del servicio educativo, constituye una habilidad esencial en el ejercicio profesional de la docencia. Al interior de la escuela se concretan formas de enseñanza; de convivencia cotidiana entre quienes la integran; de relación entre profesores, y de éstos con los directivos; de estilos de dirección; importancia que se da a las prioridades educativas del plantel y tipos de participación de padres de familia, entre otras. Estas prácticas de organización y gestión son resultado de las características específicas de cada escuela, que a su vez se derivan de las disposiciones normativas, de su historia particular y del entorno local donde se ubica.

Para comprender la dinámica institucional de las escuelas, se debe tomar en cuenta su contexto de interacción, las prescripciones que las regulan y las acciones de los individuos que las integran, ya que la combinación de estos elementos constituye la identidad de cada institución y crea un ambiente escolar específico –no exento de conflictos– que influye en los procesos de aprendizaje de los alumnos, en el desempeño del personal docente y en los resultados educativos en su conjunto.

El estudio y la reflexión de los componentes de organización de la escuela secundaria, su dinámica de funcionamiento y el entramado de sus relaciones, aportará elementos a los estudiantes normalistas para reconocer prácticas escolares que favorecen u obstaculizan los aprendizajes en los adolescentes, y cómo la organización juega un papel primordial en las actitudes y comportamientos de los sujetos, y viceversa. Además, les permitirá adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para que, durante su desempeño profesional, sean capaces de participar en la transformación y mejoramiento de la gestión escolar, contribuyendo al desarrollo de nuevas formas de trabajo y relación entre los profesores, de tal manera que la escuela funcione como unidad, es decir, disponga de metas y principios compartidos y de personal que desarrolle su capacidad de reflexionar sobre diferentes problemas, así como la facultad para diseñar estrategias de solución para que la tarea central de los profesores –la enseñanza en cada grupo– parta de acuerdos comunes entre todos los integrantes.

El programa Gestión Escolar incorpora el estudio de conocimientos y estrategias para que los futuros profesores evalúen sistemáticamente la situación del plantel en el que se desempeñen; valoren el trabajo en equipo y el aprovechamiento del tiempo como medios para el mejoramiento de la escuela; participen en los organismos colegia-

dos –consejo técnico, academias o comisiones específicas–; establezcan nuevas relaciones de cooperación entre la escuela y los padres de familia, y desarrollen actividades dirigidas al mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

El curso parte del reconocimiento de que, durante su formación profesional, los estudiantes han tenido oportunidad de conocer la situación actual de la educación secundaria, tanto de manera global –a través de los cursos Propósitos y Contenidos de la Educación Básica, Problemas y Políticas de la Educación Básica, Bases Filosóficas, Legales y Organizativas del Sistema Educativo Mexicano, La Educación en el Desarrollo Histórico de México y Seminario de Temas Selectos de Historia de la Pedagogía y la Educación II–, como en forma específica durante las jornadas de observación y práctica docente en distintas escuelas secundarias, sin dejar de lado la experiencia obtenida en las demás asignaturas cursadas en su formación inicial. En conjunto, todas favorecen el cumplimiento de los propósitos de esta asignatura.

## Propósitos generales

Al culminar el estudio de los temas de cada uno de los bloques y después de desarrollar las actividades programadas para este curso, se pretende que los estudiantes normalistas:

1. Reconozcan y analicen la influencia que la escuela, como unidad básica del sistema educativo, ejerce en los resultados alcanzados; en particular, que distingan aquellos rasgos de la gestión escolar que favorecen u obstaculizan el logro de los propósitos educativos.
2. Conozcan las principales disposiciones normativas respecto a la organización y el funcionamiento de las escuelas, y analicen cómo estas disposiciones cobran vigencia en la dinámica cotidiana de las escuelas.
3. Valoren los procesos de interacción cotidiana como parte de la cultura escolar desde diversas perspectivas de análisis, para contar con los elementos necesarios en la construcción de acciones tendientes al mejoramiento del servicio educativo, a través de la participación activa de directivos, docentes, alumnos y padres de familia; apoyados en el proyecto escolar y en los consensos básicos.
4. Reflexionen acerca de la importancia que tiene el trabajo colegiado en el ejercicio docente como un mecanismo para la superación permanente y como estrategia para mejorar el funcionamiento cotidiano de las escuelas.

## Organización de los contenidos

El programa Gestión Escolar se organiza en tres bloques temáticos, que incluyen propósitos específicos, temas de estudio, bibliografía y otros materiales básicos, además de

una serie de actividades sugeridas para el tratamiento y desarrollo de los temas. Es importante resaltar que las actividades no constituyen una totalidad que deba realizarse durante el semestre ni representan una secuencia obligatoria ni rígida, ya que con base en su experiencia el maestro y los estudiantes pueden seleccionar y agregar otras que consideren adecuadas para el logro de los propósitos del curso.

El bloque I, “Calidad de la educación y gestión escolar”, tiene la intención de mostrar al alumno la relación que existe entre la organización de las escuelas secundarias, su funcionamiento cotidiano y sus resultados educativos. Con ello se busca que reconozcan a la escuela como unidad básica del sistema educativo y adviertan cómo ésta constituye el factor clave de los resultados en la educación secundaria. El estudio de los contenidos temáticos en el primer bloque guarda una estrecha vinculación con las conclusiones a las que se llegó en cursos anteriores de Problemas y Políticas de la Educación Básica, Propósitos y Contenidos de la Educación Básica II (Secundaria), que se estudiaron en el primer y segundo semestres, respectivamente.

En el bloque II, “La importancia de la organización y el funcionamiento de las escuelas secundarias en el logro de los propósitos educativos”, se analizan los componentes de la organización y la cultura escolar, y cómo imprimen rasgos específicos a la dinámica interna de la escuela y al tipo de relaciones que en ella se establecen. Con ello se pretende que los estudiantes reconozcan las principales disposiciones normativas que rigen el funcionamiento de las escuelas y cómo éstas se expresan de manera singular en cada una. Este bloque también aportará a los alumnos elementos para debatir acerca de los factores que influyen en el funcionamiento cotidiano de las escuelas secundarias y las formas de actuación de sus principales actores, a partir de la visión –individual y/o colectiva– que tienen sobre las tareas educativas encomendadas y las funciones que son su responsabilidad.

Con el bloque III, “Hacia una nueva gestión escolar”, se pretende que los alumnos conozcan e identifiquen los principales aspectos de la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias en los que es necesario incidir para lograr una mejor calidad en los resultados educativos. Al reconocer los principales rasgos de la escuela secundaria que generan un ambiente propicio para la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, los estudiantes normalistas podrán valorar la importancia de impulsar cambios significativos en ámbitos como el trabajo en el aula, la organización y el funcionamiento del plantel, y la relación con los padres de familia. Asimismo, se busca que los futuros docentes tengan un primer acercamiento a propuestas de innovación que puedan favorecer estos cambios, como son el diagnóstico y el proyecto escolar.

## Orientaciones didácticas generales

Para el logro de los propósitos del curso se requiere que el profesor y los estudiantes establezcan un ambiente de aprendizaje adecuado para el estudio, el análisis y la discu-

sión de los bloques y temas. Así, el desarrollo de las actividades dependerá, en gran medida, de las formas de trabajo en el aula, de cómo se aborden los contenidos y cómo se revisen los textos, y del clima de colaboración, responsabilidad y respeto que se propicie en la relación docente-alumnos.

Además de los propósitos generales y específicos del curso, se busca que los estudiantes mejoren sus conocimientos de la institución escolar del nivel en el que se desempeñarán y que desarrollen competencias para seleccionar e interpretar información de diversas fuentes, así como la capacidad de argumentar y transmitir sus ideas como resultado del análisis de materiales e indagaciones realizadas en la escuela secundaria y en diferentes contextos. Por ello, en este apartado se proporcionan algunas sugerencias y orientaciones para el desarrollo del curso; las cuales son flexibles y pueden ajustarse de acuerdo con las características de los estudiantes normalistas, el contexto de cada escuela normal y en congruencia con los criterios y orientaciones establecidos en el plan de estudios.

1. Es importante que al inicio del curso, los estudiantes y el maestro conozcan el programa de estudio en su conjunto y analicen su relación con otras asignaturas tanto del mismo semestre como de anteriores, con lo que se favorecerá la planeación, realización y evaluación de las actividades en el aula y en las escuelas secundarias de práctica en forma coherente e integral a las exigencias académicas de cada curso y de la formación inicial de los estudiantes normalistas. La relación de Gestión Escolar con otras asignaturas permite a los estudiantes centrar el análisis en torno a la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias tomando como referencia constante la realidad educativa actual de ese nivel. Así, aspectos educativos como los diferentes problemas, la calidad de los resultados, las características y fundamentos del sistema o de la política, las finalidades, la organización del *currículum*, las prácticas concretas, las disposiciones legales, sus orígenes y sus aplicaciones, etcétera, son conocimientos que los estudiantes van adquiriendo durante su formación, por lo que constituyen información valiosa para analizar los temas de estudio de este curso.

2. Por lo anterior, y para abordar cada uno de los bloques, es fundamental que como actividad inicial se revisen las principales conclusiones obtenidas en asignaturas de semestres anteriores, promoviendo que los alumnos sistematicen dichos conocimientos mediante la elaboración de síntesis, cuadros sinópticos, esquemas, fichas de trabajo, entre otros, ya que les serán de gran utilidad para enriquecer los ejercicios de análisis propuestos en el curso Gestión Escolar. Por ejemplo, en el bloque “La calidad de los resultados educativos”, del programa Problemas y Políticas..., se revisan contenidos referidos a la evaluación y medición de resultados, los resultados obtenidos por los alumnos al concluir sus estudios y los factores externos e internos que influyen en su configuración, que a su vez son objeto de estudio en este curso, a partir de su relación con la gestión escolar.

3. Para la organización de las actividades, el maestro deberá tener presente que el curso incluye algunos textos que ya se revisaron en otras asignaturas, pero que adque-

ren relevancia específica porque favorecen el análisis de los temas en cuestión, logrando propósitos formativos distintos. Es importante que no se omita la lectura de estos materiales y se orienten las actividades con el fin de que los estudiantes tengan una experiencia formativa que contribuya al replanteamiento de ideas iniciales y al mejoramiento de sus habilidades de reflexión, análisis y discusión.

4. Para el estudio de los bloques se sugieren actividades introductorias y de cierre cuya característica común es permitir el enlace entre cada uno. La finalidad de las actividades introductorias es propiciar la sensibilización e interés de los estudiantes para el estudio de los contenidos de cada bloque, y que obtengan la información necesaria para el análisis de los temas mediante la realización de entrevistas y observaciones en las escuelas secundarias de práctica y en diferentes contextos sociales; para ello, es conveniente que vayan enriqueciendo la información conforme al desarrollo del curso. Asimismo, se espera que estas actividades contribuyan a la preparación y organización de las jornadas de práctica, pues proporcionan al docente y los alumnos algunos indicadores que es conveniente indagar. También se sugiere que al programar las actividades de observación y al diseñar los indicadores e instrumentos –guías– para la obtención de información incluyan otros aspectos que consideren necesarios para el estudio de los bloques o que les interesen conocer.

Con las actividades de cierre se busca que los normalistas sistematicen los conocimientos adquiridos en cada bloque y que puedan replantear sus ideas conforme profundizan en el análisis. Además permiten identificar cómo los alumnos comprenden los diferentes contenidos de los bloques, amplían sus puntos de vista y adoptan una actitud reflexiva y crítica ante los retos que representa su futuro desempeño profesional. La elaboración de escritos favorecerá, a la vez, que los estudiantes formulen y argumenten ideas propias, utilizando la información revisada, enriqueciendo o cuestionando los datos e ideas expuestas en los textos sugeridos.

5. Las actividades de indagación pueden realizarse durante las visitas a las escuelas secundarias previstas en Observación y Práctica Docente, pero también en momentos y escuelas que no sean las asignadas para las prácticas docentes. Se pretende que mediante estas actividades los estudiantes normalistas puedan contrastar lo planteado en los textos –particularmente los factores que influyen en la conformación de diversos estilos de gestión y el mejoramiento de los planteles educativos– con las evidencias, datos y opiniones que se formen a partir de sus estancias en las escuelas. Es recomendable que, en la medida de lo posible, se favorezca la participación de los estudiantes en actividades de la escuela secundaria de práctica como: sesiones de consejo técnico, de academia o en las distintas comisiones, pues esto le permitirá aproximarse al funcionamiento real y cotidiano de la institución, percatarse de las características que adquieren las relaciones entre los distintos actores del plantel y advertir los valores, ideas, costumbres y prácticas que entran en juego para constituir o no un colectivo orientado hacia la transformación de la escuela para el mejoramiento de

los resultados educativos. En esto último, se pondrá especial cuidado en no forzar, al interior de las escuelas secundarias, situaciones o dinámicas que pudieran resultar contraproducentes en el proceso formativo de los estudiantes o poner en riesgo su estancia en dichos planteles.

6. Es conveniente que en el estudio de los temas se planteen situaciones problemáticas o hipotéticas para favorecer que los estudiantes puedan aventurar posibles explicaciones y soluciones que les exijan utilizar creativamente los conocimientos que ya poseen. Para ello, es importante que los futuros docentes retomen la experiencia adquirida durante sus estancias en la escuela secundaria en semestres anteriores, a partir de sus registros y expedientes, a la vez que confronten las observaciones e indagaciones a realizar durante este semestre. Todo esto contribuirá a que los alumnos cuenten con información valiosa y variada para analizar distintos problemas o situaciones relacionados con los principales ámbitos de la gestión escolar: las prácticas educativas en el aula, la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias y la vinculación con los padres de familia.

7. En cada bloque se incluyen actividades y algunos aspectos de reflexión cuya finalidad es propiciar el análisis de las semejanzas y diferencias en la organización y funcionamiento de escuelas secundarias de distinta modalidad educativa. Así los estudiantes normalistas podrán advertir las distintas dinámicas organizacionales de los planteles de educación secundaria para cumplir su misión, y reflexionarán en torno a que, si bien existen rasgos comunes entre las escuelas derivados de la tarea educativa que tienen encomendada, cada una tiene características y necesidades que la hacen distinta y única. Se pretende, además, que los alumnos puedan analizar que, no obstante la diversidad, existen condiciones básicas para que todas las escuelas secundarias logren resultados educativos de calidad, por lo que es conveniente que el profesor asegure a los estudiantes la constante comparación entre las escuelas, que propicie la identificación de dichas condiciones y los aspectos en los que habrá que incidir para transformarlas, así como los retos que al respecto enfrentará como futuro docente de educación secundaria.

8. Los propósitos del curso se lograrán sólo a través del trabajo individual de los estudiantes normalistas: la lectura comprensiva de los textos, la interpretación de información y la discusión argumentada son habilidades intelectuales que se deberán propiciar constantemente, así como la escritura de textos breves, la elaboración de síntesis, mapas conceptuales, ensayos, indagaciones –por cuenta propia o por acuerdo de grupo– y registros de información. También se promoverá el trabajo en equipo, asegurándose que sea resultado de la conjunción de los esfuerzos individuales de cada integrante, por lo que se evitará que se fragmenten y aislen las tareas, la cual es una práctica común, pero inadecuada que se limita a la distribución de los temas con fines expositivos. Esta forma de trabajo permitirá a los estudiantes formular y argumentar ideas propias, preguntas para la reflexión y organizar el estudio de los temas a partir de referentes comunes que aporten elementos para el análisis y la discusión.

9. Una experiencia que puede ser de gran impacto formativo, es la organización de debates o mesas redondas para el estudio de los temas, pues estas actividades demandan que los estudiantes pongan en práctica sus capacidades para escuchar y tomar en cuenta opiniones y puntos de vista de los demás; disposición para aprender de los otros; analizar y relacionar información de diversas fuentes; construir nuevos argumentos; comunicar sus ideas en forma clara, coherente y ágil; adoptar una actitud crítica ante argumentos de los demás, y formarse juicios propios. Al promover este tipo de actividades en el aula se contribuye al desarrollo de habilidades intelectuales fundamentales para el ejercicio de su futura labor docente.

10. Es conveniente que los alumnos lean algún texto completo, con el fin de que conozcan el planteamiento global de un autor o un grupo de autores. Se sugieren, entre los libros de la bibliografía básica, los siguientes: *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*, de Fullan y Hargreaves, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, de Schmelkes, o *Características clave de las escuelas efectivas*, de Pam Sammons y otros. Asimismo, los estudiantes podrán seleccionar, de común acuerdo entre el grupo, otro texto relacionado con el curso. Es importante que en grupo se definan las estrategias para organizar la revisión y el análisis del material, o bien para intercambiar periódicamente los avances a fin de que se enriquezca el estudio de los temas y se asegure que sea una actividad efectiva para el logro de los propósitos del curso.

11. El estudio de la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias requiere, en gran medida, del análisis en torno a la relación que se da entre las normas oficiales vigentes y su aplicación en la práctica educativa e institucional. Los estudiantes normalistas realizarán distintos ejercicios para aproximarse a la identificación y conocimiento de dichas normas y reflexionarán acerca de las diferentes interpretaciones que los actores hacen de ellas, así como las formas en que se realizan o no —hecho que imprime características particulares a cada escuela secundaria para el cumplimiento de su función. Por ello, es necesario que además de analizar las normas generales que regulan la organización y el funcionamiento de los planteles educativos, se obtengan las disposiciones vigentes en la entidad, y de ser posible, las de carácter interno en la escuela secundaria, a fin de contar con este valioso recurso para comprender lo que se hace o deja de hacerse en estos planteles.

### Sugerencias para la evaluación

Para valorar el logro de los propósitos de cada bloque, así como los del curso en general, es indispensable definir criterios que permitan identificar los avances y dificultades de los estudiantes, las formas de enseñanza y las condiciones en que se realiza, y los materiales utilizados. Para ello, deberá tomarse como base, entre otros elementos, la orientación general del plan de estudios, sobre todo el perfil de egreso, los propósitos de la asignatura, las formas de trabajo sugeridas y las actividades que desarrollarán.



A continuación se plantean algunas sugerencias útiles para orientar el proceso de evaluación y deberán caracterizarse por principios de continuidad, sistematización y flexibilidad, lo que favorecerá la evaluación formativa. Por último, es conveniente que el profesor y los alumnos acuerden los momentos, criterios e instrumentos más adecuados para realizarla, así como los compromisos que los estudiantes adquieren tanto en el trabajo individual como colectivo, pues esto les permitirá contar con elementos para autoevaluarse.

- Elaboración de explicaciones personales y estructuración de argumentos expresados por los alumnos, a partir de los textos estudiados y los propósitos del curso.
- Interpretación de los datos obtenidos y manera en que se contrastan con los planteamientos de las lecturas.
- Relaciones que establecen entre la información obtenida de diversas fuentes y la organización de las ideas para exponerlas de forma oral y escrita, además de la claridad y consistencia del discurso.
- Sistematización de la información para cuestionar, plantear problemas e identificar soluciones, así como los retos que enfrentarán en su futura labor docente.
- Capacidad para aplicar sus conocimientos durante las jornadas de observación y práctica docente.
- Comprensión de la misión de la escuela y su relación con la gestión escolar.
- Habilidad para establecer contrastes entre los diferentes estilos de gestión que se adoptan en las escuelas secundarias de diversas modalidades educativas.
- El reconocimiento y distinción de los ámbitos de la gestión escolar y los aspectos de incidencia para promover la transformación de las escuelas secundarias.
- Actitudes de colaboración y responsabilidad para el trabajo colectivo.
- Formas de organización de la enseñanza y su relevancia en el desarrollo de habilidades intelectuales en cada alumno y de actitudes para el trabajo en equipo y de grupo.

## Bloques temáticos

### Bloque I. Calidad de la educación y gestión escolar

#### Propósitos

Al concluir el estudio de los temas y realizar las actividades de este bloque se espera que los estudiantes normalistas:

1. Identifiquen a la escuela como la unidad básica del sistema educativo y como factor clave en los resultados educativos, en particular, que reconozcan los factores externos e internos que influyen en el proceso y los resultados educativos.

2. Analicen la relación entre calidad de la educación y gestión escolar; sobre todo, que identifiquen los rasgos de la organización y el funcionamiento de las escuelas que es necesario transformar para mejorar la calidad de la educación.
3. Comprendan los nuevos retos que la escuela secundaria enfrenta para asegurar el logro de los propósitos educativos fundamentales de ese nivel escolar.

Temas:

1. Factores internos y externos que influyen en el proceso y resultados educativos.
2. Influencia de la organización y el funcionamiento de la escuela en los resultados educativos.
3. La escuela: unidad básica del sistema educativo.
4. La reforma educativa y los retos de la escuela pública.

Bibliografía y otros materiales básicos

- Antúnez, Serafín (1998), "La gestión escolar en la transformación de los sistemas educativos", videocinta de la serie *Transformar nuestra escuela*, México, Cooperación Española/DGIE-SEP.
- Hernández Uralde, Jorge (1996), "La evaluación de la secundaria", en Instituto Estatal de Educación Básica de Oaxaca, *La educación secundaria. Cambios y perspectivas*, Oaxaca, pp. 175-190.
- Namo de Mello, Guiomar (1998), *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, México, SEP (Biblioteca del normalista), pp. 25-59.
- Sammons, Pam, Josh Hillman y Peter Mortimore (1998), *Características clave de las escuelas efectivas*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro. Serie Cuadernos), pp. 25-56.
- Santos del Real, Annette (2001), "Panorama sobre la igualdad de oportunidades educativas en secundaria", ponencia presentada en el *Taller Nacional de Actualización de los Programas de Asignatura Opcional en Educación Secundaria*, 25 de julio, México, D. F.
- Santos Guerra, Miguel Ángel (2001), "Obstáculos que bloquean el aprendizaje de la escuela", en *La escuela que aprende*, España, Morata, pp. 74-97.
- Schmelkes, Sylvia (1996), "Calidad de la educación y gestión escolar", ponencia presentada en el *Primer Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica*, organizado por la Secretaría de Educación Pública en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Científica México-España, y celebrado en San Juan del Río, Qro., del 5 al 8 de noviembre.
- SEP (2001), *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, México, pp. 83-90 y 122-129.

## Actividades

### Actividad introductoria

Detectar adolescentes que se encuentren en las siguientes situaciones: que estén estudiando la secundaria; que tengan buen aprovechamiento escolar, o que presenten algún problema; que no hayan concluido sus estudios en este nivel, o hayan abandonado temporalmente sus estudios. Indagar, con ellos y sus padres, las opiniones que tienen respecto a su experiencia escolar, los beneficios y dificultades que les ha representado cursar este nivel, así como las causas a las que atribuyen el que estén o no estudiando, hayan o no abandonado sus estudios y tengan altos o bajos niveles de rendimiento según su propia experiencia.

Organizar la información obtenida clasificando los aspectos favorables y desfavorables de las experiencias escolares y distinguir –de lo que digan los entrevistados–, las causas que se relacionan con la calidad de los servicios educativos que se ofrecen (por ejemplo: cobertura, formas de enseñanza, relación entre docente-alumno, tipo de contenidos que se enseñan, clima escolar y ambiente de aprendizaje, entre otros) de aquellas que se relacionan con las características particulares de la población atendida (socioculturales y económicas). Se puede utilizar un cuadro como el siguiente:

Problema educativo	Causas relacionadas con	
	La calidad del servicio educativo	Las características de la población atendida
Deserción escolar	Ausentismo docente	Falta de recursos económicos

En mesa redonda, discutir y reflexionar en torno a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué representa para el adolescente estudiar la secundaria, no estudiarla o tener dificultades para concluirarla?, ¿qué opiniones tienen acerca de lo que puede ofrecerles para su vida presente y futura?
- ¿Cómo valoran: la enseñanza en su escuela, el ambiente escolar, los aprendizajes que obtienen, la relación con sus profesores y compañeros?
- ¿Qué tipo de expectativas tienen los padres de familia hacia los estudios de sus hijos y sobre lo que puede ofrecerles la escuela secundaria?
- ¿Cuál es el futuro personal y laboral más probable que les espera a los adolescentes que cursan o concluyeron su escuela secundaria?, ¿cuál el de los adolescentes que no pudieron concluirarla?

Posteriormente, en grupo, responder las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo repercute la escuela secundaria en el éxito o fracaso escolar de los adolescentes?
- ¿Cómo puede la escuela secundaria lograr que los adolescentes concluyan sus estudios con calidad y éxito?

*Factores internos y externos que influyen en el proceso  
y resultados educativos*

1. Revisar notas, conclusiones y escritos elaborados en los cursos Problemas y Políticas de la Educación Básica, Problemas y Propósitos y Contenidos de la Educación Básica I y II, y los relacionados con el Área Actividades de Acercamiento a la Práctica Escolar, e identificar ideas relevantes acerca del panorama general de la educación secundaria en México. Pueden orientar el registro de sus notas considerando aspectos como:

- Cobertura.
- Permanencia.
- Qué y cómo aprenden los alumnos.
- El significado de los aprendizajes para los alumnos.
- La utilidad de los aprendizajes escolares en la vida cotidiana.
- El logro de los propósitos de la educación secundaria.
- Las prácticas pedagógicas en el salón de clase.
- Las condiciones de las escuelas, formación de los profesores y otros elementos que influyen en el proceso educativo.

Con la información obtenida, que en equipos contrasten y enriquezcan los resultados que registraron en el cuadro de la actividad introductoria.

2. Leer los textos “Panorama sobre la igualdad de oportunidades educativas en secundaria”, de Annette Santos, y “La evaluación de la secundaria”, de Jorge Hernández –lectura analizada en el curso Problemas y Políticas de la Educación Básica–, y retomar la sistematización de problemas educativos y causas realizado en la actividad anterior, para responder lo siguiente:

- ¿Qué relación hay entre lo expresado por los adolescentes y padres de familia, con los textos leídos?
- ¿Cuáles son los principales problemas de la educación secundaria? ¿Cuáles son sus causas?
- De acuerdo con las tesis expuestas en los textos, ¿la escuela secundaria está cumpliendo sus propósitos? Argumentar.
- ¿A qué factores pueden atribuirse las diferencias en los resultados educativos según las modalidades de educación secundaria: generales, técnicas, telesecundaria?

Presentar las conclusiones al grupo y reflexionar sobre la influencia de factores externos e internos en el proceso educativo y sus resultados.

*Influencia de la organización y el funcionamiento de la escuela en los resultados educativos*

I. A partir de las conclusiones del tema anterior, organizar un panel donde se debatan los siguientes aspectos:

- De los problemas identificados, ¿cuáles se atribuyen al sistema educativo en su conjunto?, ¿cuáles a la organización y funcionamiento de la escuela?, ¿cuáles a las prácticas pedagógicas en el aula? y ¿cuáles a las características de la población? Argumentar.
- ¿Cuáles son los problemas que pueden solucionarse desde el ámbito de acción de la escuela y cuáles no? Argumentar.

2. Leer el texto “Obstáculos que bloquean el aprendizaje de la escuela”, de Santos Guerra y analizar las principales barreras relacionadas con la organización y el funcionamiento del sistema educativo y la escuela que impiden resolver los problemas fundamentales de la educación secundaria.

En equipos, analizar lo siguiente:

- ¿Qué tipo de cambios se requieren para que la escuela contribuya a disminuir los problemas educativos del nivel secundaria?

Presentar al grupo sus conclusiones.

3. Observar el video “La gestión escolar en la transformación de los sistemas educativos” de la serie *Transformar nuestra escuela* y leer el texto “Calidad de la educación y gestión escolar”, de Schmelkes, para reflexionar acerca de las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo se concibe la calidad de la educación y cuáles son sus principales componentes?
- ¿Qué relación existe entre la calidad de la educación y la gestión escolar?
- ¿Qué significado tiene y cuáles son las implicaciones de la expresión: “las decisiones organizativas deben tomarse después de las decisiones pedagógicas”?
- ¿Qué ámbitos fundamentales de la escuela necesitan transformarse para mejorar la calidad de la educación?

4. Continuar el análisis iniciado en la actividad anterior, con la lectura del siguiente fragmento:

El principio de un movimiento hacia la calidad es el reconocimiento de que hay problemas.

La calidad implica resolver los problemas de raíz. Por eso, hay que encontrar sus causas y combatirlas.

Combatir los problemas detectados es tarea de todos. Implica vivir valores nuevos de trabajo en equipo, de aceptación del liderazgo, de constancia y congruencia. Implica, en pocas palabras, una nueva cultura de organización escolar.

Hay problemas que son comunes a muchas escuelas: la no inscripción, la deserción, la reprobación, el no aprendizaje, la falta de equidad. En otro orden, encontramos el deficiente ambiente de aprendizaje, la falta de disciplina, la escasez de tiempo destinado a la enseñanza, la poca relación entre la escuela y la comunidad, y la falta de fortaleza en las relaciones entre las personas que laboran en la escuela .

Tomado de Sylvia Schmelkes (1995), *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro), p. 40.

Comentar con sus compañeros:

- ¿Cómo influye la gestión escolar en el trabajo que realiza cada maestro?
- ¿De qué manera influye la gestión escolar para mejorar los resultados educativos?

5. Leer el texto *Características clave de las escuelas efectivas*, de Sammons et al. y retomar el apartado “La gestión escolar y los correlatos de la calidad del aprendizaje”, del documento de Schmelkes revisado en la actividad 3 de este tema. Con base en ambas lecturas, realizar lo siguiente:

- a) Seleccionar escuelas de práctica e identificar si tienen algunas características de las “escuelas efectivas”. Discutir acerca de las posibles razones que expliquen la presencia o no de esas características.
- b) En equipos, y a partir del conocimiento y experiencia adquiridos durante las jornadas de observación y práctica, hacer algunas propuestas para que la escuela secundaria asegure una educación de calidad para todos.
- c) En forma individual elaborar un ensayo breve para responder la pregunta: ¿cuáles son los retos de la escuela secundaria para que se convierta en una “escuela efectiva” y se logren resultados educativos de calidad?
- d) Compartir los resultados de sus ejercicios con todo el grupo.

*La escuela: unidad básica del sistema educativo*

*La reforma educativa y los retos de la escuela pública*

I. Analizar en equipo el siguiente fragmento y, a partir de los textos de Schmelkes et al., reflexionar sobre las cuestiones abajo enunciadas:

1. La escuela no es una entidad aislada. Pertenece a un sistema con prioridades y formas de funcionamiento, producto de procesos históricos, y que influyen decisivamente en la construcción de las relaciones, las prácticas y, en particular, el ejercicio de las funciones profesionales de cada uno de los actores que participan en él.

2. La escuela es una organización con su propia dinámica. Los profesores, los directores y supervisores de las escuelas tienen su propia visión sobre la

tarea educativa, las funciones de la escuela y las normas a las que está sujeto el ejercicio de la función profesional; en particular, uno de los elementos es el que se refiere a la idea de *lo importante* en el ejercicio cotidiano de la labor, y que abarca tanto a las formas como a los contenidos de las acciones específicas. Esta idea se convierte en uno de los referentes principales para ser aceptado en la institución escolar y para tener posibilidades de mejoramiento laboral (una especie de valores escalafonarios reales).

3. La introducción de programas de innovación o de reforma con el propósito de mejorar las prácticas reales que ocurren en las aulas, escuelas o zonas escolares, implican la transformación tanto de lo que en la escuela se percibe como demanda efectiva del sistema, como de las formas y mecanismos de los que el sistema dispone para comunicar y poner en marcha las acciones específicas derivadas de las políticas educativas. En primer lugar, el reconocimiento de que el cambio, en este caso, de las prácticas de enseñanza y de la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas en las que tienen lugar constituye un proceso que, además de la capacitación o de la concientización (que son, frecuentemente, las acciones predilectas para promover procesos de cambio), requiere de la transformación de la gestión institucional y no sólo del discurso educativo: prioridades efectivas de las instancias dirigentes del sistema, relaciones laborales, asignación y formas de ejercicio de los recursos, demandas hacia las escuelas, etcétera.

Tomado de Rodolfo Ramírez Raymundo (1997), "La transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias: una condición imprescindible para el mejoramiento de la calidad de la educación", en *Gestión Escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio. Licenciatura en Educación Primaria. 6° semestre*, México, SEP, p. 39.

- ¿Cómo se concibe a la escuela y qué características la distinguen?
- ¿Qué implicaciones tiene concebir a la escuela como la unidad básica del sistema educativo?
- ¿En qué medida, esta concepción favorece que la escuela secundaria se constituya en una organización de aprendizaje?, ¿cuáles son las ventajas y riesgos de esto?

Presentar al grupo sus conclusiones.

2. A partir de las actividades anteriores, elaborar una síntesis que describa los retos para la escuela secundaria y los componentes del funcionamiento que deberán atenderse prioritariamente. Argumentar las ideas expuestas.

3. Con base en la lectura "Nuevas propuestas para la gestión educativa", de Namó de Mello, comparar las propuestas de la autora para favorecer la gestión educativa con las líneas de acción que plantea el *Programa Nacional de Educación 2001-2006* sobre la gestión institucional y la gestión en la escuela. Discutir los siguientes puntos:

- ¿Cuáles son las principales características que se pretende tenga la nueva escuela pública en México?, ¿qué implicaciones tiene para la escuela secundaria?, ¿en qué coincide esta visión con lo analizado en el bloque I y la propuesta de Namo de Mello?
- ¿Cuál es el propósito central que se quiere lograr?, ¿cuáles son las tareas prioritarias para ello?, ¿qué ámbitos de la gestión se busca atender?
- ¿A qué se refiere en el PNE 2001-2006 cuando se plantea una gestión educativa orientada al aula, la escuela y la comunidad?, ¿qué implicaciones tiene para el maestro de secundaria?
- De acuerdo con los conocimientos adquiridos, ¿qué aspectos relacionados con la gestión y la calidad están presentes y cuáles no en la política educativa trazada en el PNE 2001-2006? Argumentar.
- ¿Cómo pueden estos elementos de gestión y calidad concretarse en las escuelas secundarias y cuáles serían los efectos en el logro de los aprendizajes de los adolescentes?

#### Actividad de cierre

En forma individual, que los alumnos elaboren un escrito breve en el que expresen libremente sus ideas, recuperando los planteamientos centrales analizados a lo largo del bloque, y donde manifiesten los retos y desafíos que enfrentarán como docentes en formación.

## Bloque II. La importancia de la organización y el funcionamiento de las escuelas secundarias en el logro de los propósitos educativos

### Propósitos

Al estudiar los temas y realizar las actividades de este bloque, se espera que los estudiantes normalistas:

1. Comprendan la interacción de los componentes que integran la organización escolar; en particular, que reconozcan la naturaleza del servicio educativo como uno de los factores que explican las características particulares de la organización escolar.
2. Valoren la importancia de la cultura escolar en las prácticas educativas e identifiquen los factores que explican la diversidad de las escuelas.
3. Conozcan las principales disposiciones normativas que rigen el funcionamiento de las escuelas.
4. Expliquen la organización y el funcionamiento cotidiano de la escuela como producto de la combinación de normas y demandas del sistema educativo tomando en cuenta las normas implícitas y tradiciones propias de cada institución escolar.



5. Distingan los aspectos de la organización y funcionamiento de la escuela secundaria que favorecen u obstaculizan el logro de los propósitos educativos.
6. Identifiquen y analicen algunas características del sistema educativo que influyen en el desarrollo de distintas modalidades de gestión escolar.

#### Temas

1. Los ámbitos de la organización escolar.
2. Rasgos que hacen diferente a cada institución: la cultura de la escuela.
3. Planteamientos normativos que regulan la operación de los servicios de educación secundaria.
4. Dinámica de la organización y funcionamiento escolar: prioridades en la escuela, responsabilidades laborales del director y de los maestros, funcionamiento del consejo técnico y de las academias, comunicación entre maestros y uso del tiempo escolar.
5. La función directiva.

#### Bibliografía y otros materiales básicos

- Álvarez Fernández, Manuel et al. (1981), "El reglamento de vida escolar", en *Calidad de enseñanza y escuela democrática*, Madrid, Popular, pp. 98-105.
- Antúnez, Serafín (1997), "La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización", en *Cuadernos de educación. Claves para la organización de los centros escolares*, núm. 13, 3ª ed., Barcelona, ICE-Universitat de Barcelona/Horsori, pp. 13-33.
- Centro de Estudios Educativos (2001), "La función directiva en la escuela secundaria", selección de una entrevista al director de una telesecundaria rural marginada, junio, México.
- Domènech, Joan y Jesús Viñas (1997), "El tiempo", en *La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo*, Barcelona, Graó (Serie: Metodología y recursos. Biblioteca de aula, 123), pp. 71-77.
- Fierro, Cecilia y Susana Rojo (1994), "De visita en reuniones de CT", en *El consejo técnico*, México, SEP (Libros del rincón), pp. 13-20.
- Frigerio, Graciela y Margarita Poggi (1998), "Normas y contratos", en *El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos*, Argentina, Santillana (Aula XXI), pp. 113-132.
- Ley General de Educación*, artículos 51, 52, 69 y cap. VII ("De la participación social en educación").
- Quiroz, Rafael (2000), "El tiempo cotidiano en la escuela secundaria", en SEP, *Primer curso nacional para directivos de educación secundaria. Lecturas*, México, pp. 163-171.
- Sandoval Flores, Etelvina (2000), "Directores de escuela secundaria y gestión escolar" y "La organización escolar: las normas y los sujetos", en *La trama de la escuela secundaria: institución, relaciones y saberes*, México, UPN/Plaza y Valdés, pp. 178-207 y 237-263.

- Santos del Real, Annette y Enna Carvajal (2001), "Operación de la telesecundaria en zonas rurales marginadas de México", en *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. XXXI, núm. 2, 2° trimestre, México, CEE, pp. 79-96.
- SEP (1982), "Acuerdo por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria", en *Diario Oficial de la Federación. Histórico 1973-1997. Disco óptico. Vol. III 1979-1984*, México, Legatek/PEMSA (CD-ROM).
- Stoll, Louise y Dean Fink (1999), "El poder de la cultura de la escuela", en *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*, Barcelona, Octaedro (Serie Cambiar la educación. Repensar la educación, 5), pp. 141-169.

## Actividades

### Actividad introductoria

En forma individual los estudiantes inician la caracterización de los principales rasgos de organización y funcionamiento de una escuela secundaria donde realizan o realizaron sus actividades de observación y práctica docente, considerando preguntas como las siguientes (este ejercicio lo irán complementando durante el desarrollo del curso):

- Además de las actividades en aula, ¿a qué otras se dedica mayor tiempo en el plantel?, ¿a cuál se le da más importancia?
- ¿Qué criterios se siguen para la asignación de grupos y horarios a los maestros?
- ¿En qué clima de trabajo se desarrollan las diversas actividades escolares?
- ¿Cuáles medidas se adoptan para procurar el orden y la disciplina en la escuela?, ¿qué tipo de sanciones se establecen?
- ¿Cómo se expresan los maestros acerca de su trabajo?, ¿y de su escuela?
- ¿Cómo se expresan los estudiantes acerca de su escuela y, en particular, de sus maestros?
- ¿Cómo es la relación entre maestros y directivos?, ¿y entre los directivos y el supervisor?
- ¿Cómo es la relación entre maestros y estudiantes?
- ¿Qué tipo de apoyo ofrece el director a los maestros?, ¿qué tipo de apoyo reciben el director y los maestros de parte del supervisor y los jefes de enseñanza?
- ¿Cómo es la relación entre los maestros y el director con los padres de familia?, ¿para qué clase de asuntos se solicita su apoyo?, ¿cómo es la participación de los padres?
- ¿En qué ámbitos de la organización y funcionamiento de la escuela participan los alumnos?, ¿mediante qué mecanismos y estrategias?

- ¿Cuáles son las condiciones de infraestructura física del plantel: instalaciones, equipamiento, recursos didácticos?

*Los ámbitos de la organización escolar*

*Rasgos que hacen diferente a cada institución: la cultura de la escuela*

1. De la caracterización elaborada en la actividad introductoria, identificar las posibles causas que propician las dinámicas y condiciones institucionales, así como sus repercusiones en la vida escolar.

2. Discutir en equipos la información obtenida en las actividades ya realizadas de este bloque, con la finalidad de encontrar similitudes y diferencias entre las secundarias analizadas, explicando a qué obedecen las situaciones y comportamientos en esas instituciones. Es conveniente que en este ejercicio de comparación se distinga la información por modalidad de educación secundaria. Se pueden guiar elaborando un cuadro como el siguiente:

Modalidad	Aspecto analizado					
	Actividades prioritarias		Criterios para asignación de grupos y horarios		Otros...	
	Semejanzas	Diferencias	Semejanzas	Diferencias	Semejanzas	Diferencias
General						
Técnica						
Telesecundaria						

Concluir la actividad elaborando una síntesis de la información como resultado de la discusión.

3. A partir de la lectura de los textos “La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización”, de Serafín Antúnez, y “El poder de la cultura de la escuela”, de Stoll y Fink, y retomando las conclusiones de las actividades anteriores, reflexionar sobre los siguientes aspectos.

- ¿Por qué en escuelas de un mismo nivel que comparten finalidades educativas pueden identificarse diferentes rasgos constitutivos, organizacionales y de logro de objetivos?
- ¿Es posible identificar características similares en todas las escuelas? Argumentar.
- ¿Cuál sería el propósito de realizar la comparación anterior entre las escuelas?
- ¿Qué factores influyen para que en las escuelas analizadas persistan determinadas formas de trabajo que no les permiten modificarse?
- ¿Qué elementos se pueden identificar en estas escuelas que posibilitan su transformación hacia mejores niveles de calidad del servicio que ofrecen?
- ¿Cómo puede explicarse la existencia de distintas formas de gestión en las escuelas secundarias?, ¿cuáles de esas formas de gestión se consideran las más eficientes para el logro de las finalidades educativas de la escuela secundaria?
- Como futuro profesor de escuela secundaria, ¿en qué ámbitos de la organización y el funcionamiento de la escuela secundaria, y de qué manera, podría participar para contribuir en la creación de un ambiente de trabajo propicio para la enseñanza y los aprendizajes?, ¿cuáles serían los principales retos a superar?

Presentar sus ejercicios al grupo y obtener conclusiones.

*Planteamientos normativos que regulan la operación de los servicios de educación secundaria*

1. Individualmente identificar cuáles son los principales documentos normativos y disposiciones que regulan el funcionamiento y la organización de las escuelas secundarias (generales, técnicas, telesecundarias y otras modalidades que operen en la entidad); describir brevemente en qué consisten, contrastando por modalidad del servicio.

2. Leer los documentos *Ley General de Educación* y “Acuerdo por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria” y escribir sus reflexiones en torno a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué disposiciones pueden mejorar la organización o el funcionamiento de la escuela secundaria? Argumentar.
- ¿Cuáles favorecen el trabajo pedagógico en el plantel?, ¿cuáles lo obstaculizan? Argumentar.
- ¿Cuáles propician nuevas formas de participación entre profesores y padres de familia hacia la tarea sustantiva de la escuela?, ¿cuáles las limitan?

3. Entrevistar a docentes, directivos y alumnos de educación secundaria para conocer la normatividad interna que regula el funcionamiento del plantel escolar; la forma en que se aplica, la interpretación que los actores de la comunidad escolar hacen de ella para su aplicación, los problemas que enfrentan y la forma en que los han resuelto. Considerando los resultados de sus indagaciones, reflexionar sobre los siguientes puntos:

- Partir de la interpretación de la normatividad, ¿qué aspectos consideran los docentes, directivos y alumnos que son más importantes de atender en la escuela secundaria? De lo establecido en la normatividad vigente, ¿cuáles son las principales tareas que atiende la escuela?
- ¿En qué medida existe relación entre la disposición normativa y la forma en que se aplica en la escuela secundaria?
- De las disposiciones que se aplican en la escuela, ¿cuáles favorecen la organización y funcionamiento del plantel?
- ¿En qué medida se cumplen las funciones y tareas establecidas en la normatividad vigente respecto al trabajo en el aula, la organización y funcionamiento de la escuela, el uso del tiempo y la relación con los padres de familia?
- ¿Qué ventajas y desventajas tiene la normatividad para atender las prioridades de la escuela secundaria? ¿Qué aspectos normativos han requerido modificarse en la práctica para realizar sus tareas cotidianas?

4. Para concluir el tema, realizar un intercambio de ideas acerca de las tesis abordadas por los autores Manuel Álvarez en el texto “El reglamento de la vida escolar”, y Frigerio y Poggi en “Normas y contratos”, centrando la discusión en el sentido pedagógico que deben tener las normas y acuerdos en la escuela secundaria.

*Dinámica de la organización y funcionamiento escolar: prioridades en la escuela, responsabilidades laborales del director y de los maestros, funcionamiento del consejo técnico y de las academias, comunicación entre maestros y uso del tiempo escolar*

1. Leer, individualmente, el texto “La organización escolar: las normas y los sujetos”, de Etelvina Sandoval, y después realizar las siguientes actividades:

- a) Identificar los argumentos de la autora al afirmar que la vida cotidiana de la escuela secundaria se configura por la normatividad, pero también por las condiciones organizativas de cada plantel y la interacción que establecen los sujetos.
- b) Relacionar estos argumentos con las conclusiones obtenidas en las actividades anteriores.
- c) A partir de la experiencia obtenida en las visitas a escuelas secundarias, ¿cuáles serían los principales factores que favorecen o dificultan la conformación del sentido de colectividad hacia la tarea educativa?

2. Con base en la lectura del texto “Operación de la telesecundaria en zonas rurales marginadas de México”, de Santos y Carvajal, valorar el impacto que tienen los siguientes aspectos en la organización y el funcionamiento de las escuelas secundarias y, por ende, en la calidad del servicio educativo:

- Los criterios que se siguen para la asignación de profesores a los centros escolares.
- La falta de capacitación de los maestros acorde a los requerimientos de la modalidad educativa que atienden.
- La alta rotación del personal docente y directivo.
- La fragmentación del *currículum* y las condiciones laborales del personal docente.
- Las actividades escolares y extraescolares que restan tiempo a los procesos de enseñanza y aprendizaje, y que contribuyen poco o nada al logro de los propósitos educativos.
- La suspensión injustificada de días laborables y el ausentismo de profesores.
- La precariedad de las condiciones materiales y de servicios en las escuelas.
- El tipo de participación de los padres de familia en la escuela.

3. Tomando como base de análisis la experiencia personal de los alumnos –al formar parte de un grupo y de una escuela y el hecho de que en su formación profesional han tenido oportunidades de trabajar en equipo–, opinar respecto a las siguientes cuestiones:

- ¿En qué actividades dentro del grupo y de la escuela han trabajado en equipo?  
¿Con qué propósito?
- ¿Qué beneficios han obtenido al trabajar en equipo?, ¿qué tipo de actitudes –propias y de sus compañeros– consideran que han favorecido u obstaculizado el trabajo en equipo?
- ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes a las que se han enfrentado para trabajar en equipo?, ¿cómo las han resuelto?
- ¿Qué papel les toca desempeñar con mayor frecuencia al trabajar en equipo? En general, ¿cómo resuelven las diferencias –de ideas, formas de trabajo y de interactuar, de habilidades y conocimientos para la realización de la tarea– y conflictos que se presentan?
- ¿Asumen todos los integrantes del equipo el mismo nivel de responsabilidad para el logro de la tarea encomendada? En caso negativo, ¿cómo han resuelto esta situación?

Presentar sus ejercicios al grupo y obtener conclusiones en grupo.

4. Tomando como referencia las observaciones y prácticas realizadas en las escuelas secundarias, responder las siguientes interrogantes:

- ¿En qué escuelas secundarias recuerdan haber apreciado trabajo de equipo?
- ¿Cuál es el propósito de trabajar en equipo?
- ¿En qué se diferencia una escuela secundaria que trabaja en equipo de la que no lo hace así?
- ¿Qué dificultades enfrentan los profesores para trabajar en equipo?

Analizar e interpretar las respuestas, resaltando las ventajas y dificultades del trabajo en equipo.

5. Revisar el texto “De visita en reuniones de CT”, de Fierro y Rojo, y retomar los apartados del “Acuerdo por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria” y de la normatividad estatal que refieren el funcionamiento del consejo técnico escolar y de las academias. Por equipos reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- En las escuelas secundarias visitadas, ¿con qué frecuencia sesionan el consejo técnico escolar y las academias?, ¿qué asuntos se reiteran más?
- De las condiciones identificadas, ¿cuáles facilitan y obstaculizan el trabajo en equipo?
- A partir de lo analizado en este tema, ¿qué condiciones deberían cumplirse para lograr que el consejo técnico escolar y las academias funcionen como verdaderos espacios colectivos de análisis y discusión sobre aspectos vinculados estrechamente con los procesos de enseñanza y aprendizaje?

En grupo, comentar el resultado de su análisis.

6. Elaborar un escrito breve para describir una jornada completa de actividades (un día) en la escuela secundaria donde destaquen la cantidad y calidad en la organización del tiempo escolar. Elegir una escuela donde realizaron actividades de acercamiento a la práctica docente; también se sugiere tomar en cuenta los registros de observación elaborados y conversar con algunos directivos, profesores y alumnos del plantel.

Organizar la información y, en grupo, analizar aspectos como los siguientes:

- La distribución del tiempo durante las clases.
- La opinión de profesores, directivos y alumnos sobre el uso del tiempo en la escuela.
- El tiempo que se destina a cumplir comisiones u otras actividades diferentes a las destinadas al trabajo en aula y la opinión que tienen los participantes sobre este tipo de actividades.
- El tiempo y la dedicación para tratar aspectos relacionados con la disciplina de los estudiantes.

7. Contrastar el documento elaborado en la actividad anterior con las tesis expuestas por Rafael Quiroz en el texto: “El tiempo cotidiano en la escuela secundaria”, y en el de Domènech y Viñas: “El tiempo”, y formular conclusiones.

Con estas actividades se espera que los estudiantes reflexionen acerca de la importancia del tiempo como recurso valioso de los sujetos y de los ámbitos educativos que conforman la escuela secundaria, así como de la necesidad de aprovecharlo al máximo en las actividades de mayor contribución en los aprendizajes escolares.

### *La función directiva*

I. Realizar un debate partiendo del análisis del texto “Directores de escuela secundaria y gestión escolar”, de Etelvina Sandoval. Los principales tópicos a debatir pueden ser:

- Factores que influyen en los estilos de la función directiva.
- La centralidad del director en el desarrollo de la vida cotidiana de la escuela.
- El papel del director como mediador de intereses y conflictos escolares.
- La normatividad que regula las funciones del director y las actividades que realiza en la escuela.

Del documento *La función directiva en la escuela secundaria*, en parejas seleccionar las frases que consideren más significativas respecto al estilo de gestión escolar que ejerce el director de la escuela. Exponer su selección ante el grupo argumentando por qué las eligieron.

#### Actividad de cierre

Elaborar un ensayo donde analicen la influencia de la organización y el funcionamiento de las escuelas secundarias en el logro de los propósitos que persiguen.

### Bloque III. Hacia una nueva gestión escolar

#### Propósitos

Al estudiar los temas y realizar las actividades de este bloque, se espera que los estudiantes normalistas:

1. Adviertan la relación entre cultura organizativa escolar y cambio educativo, para comprender las posibilidades de éxito en el proceso hacia una nueva gestión escolar.
2. Reconozcan la importancia de la evaluación continua de las actividades de enseñanza y aprendizaje realizadas en el aula y de la escuela como unidad de trabajo.
3. Identifiquen la necesidad de promover y participar en el trabajo de equipo para el desarrollo de la tarea educativa de la escuela secundaria.
4. Reconozcan y analicen el contenido pedagógico de la función directiva.
5. Valoren y promuevan relaciones de cooperación entre la escuela y las madres y los padres de familia.
6. Conozcan los componentes de propuestas e instrumentos para impulsar el mejoramiento continuo de la escuela.

#### Temas

1. La evaluación de la escuela como punto de partida para mejorar la calidad de la educación.
2. El trabajo en equipo como medio para constituir la unidad educativa.
3. El contenido pedagógico de la función directiva.



4. La vinculación de la escuela con las familias.
5. Elementos para promover el cambio: diagnóstico y proyecto escolar.

### Bibliografía y otros materiales básicos

- Antúnez, Serafín (1999), *El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares*, versión corregida de la conferencia dictada en Cancún, Quintana Roo, junio.
- Bolívar, Antonio (1999), “¿Reestructurar o enculturizar?: la cultura organizativa como factor resistente al cambio”, en *Cómo mejorar los centros educativos*, Madrid, Síntesis Educación (Didáctica y organización escolar, 2), pp. 201-216.
- Ezpeleta, Justa (1999), “El sentido del diálogo con los padres”, en *Transformar nuestra escuela*, año II, núm. 4, junio, México, Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica/DGIE-SEP, p. 6.
- Fullan, Michael y Andy Hargreaves (1999), “Lineamientos para el director”, en *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*, Federico Villegas (trad.), México, Amorrortu/SEP (Biblioteca para la actualización del maestro), pp. 141-162.
- Fullan, Michael G. y Suzanne Stiegelbauer (2000), “Planeación, realización y manejo del cambio”, en *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*, María Elisa Moreno Canalejas (trad.), México, Trillas (Biblioteca de educación infantil), pp. 89-103.
- Harf, Ruth (2001), “Equipando equipos”, en *Novedades Educativas. Reflexión y debate*, año XIII, núm. 123, marzo, México, Ediciones Novedades Educativas, pp. 36-41.
- Ramírez Raymundo, Rodolfo (2000), “Por una nueva escuela pública”, en *Transformar nuestra escuela*, año III, núm. 5, abril, México, SEP, pp. 6-7.
- Santos Guerra, Miguel Ángel (2001), “Evaluación del aprendizaje en la escuela”, en *La escuela que aprende*, España, Morata, pp. 114-120.
- Schmelkes, Sylvia (1996), *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro), pp. 55-75 y 101-116.
- SEP (1999), *¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico*, 2ª ed., México.
- (1999), *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*, 2ª ed., México.
- Stufflebeam, Daniel (2000), “Modelo tipo I para la evaluación eficaz de la escuela”, en *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*, España, ICE-Universidad de Deusto, pp. 875-891.

### Actividades

#### Actividad introductoria

- I. Entrevistar a maestros y directores de escuelas secundarias para conocer sus puntos de vista acerca de si los cambios que se promueven en el plantel para mejorar el servicio educativo afectan o no las prácticas en el aula.

2. Leer el texto “¿Reestructurar o enculturizar?: la cultura organizativa como factor resistente al cambio”, de Bolívar, y debatir sobre los siguientes fragmentos:

“Es en el contexto de problemas específicos del aula (de un método de lectura, de cómo incrementar las habilidades matemáticas, etcétera) donde se produce el cambio de creencias, conductas y comprensiones de los profesores”.

“Cambiar la práctica es primeramente un problema de aprendizaje, no un problema de organización. Los profesores que se ven a sí mismos como aprendices trabajan de modo continuado por desarrollar nuevas comprensiones y mejorar sus prácticas”.

“Las estructuras escolares pueden proveer oportunidades para el aprendizaje de nuevas prácticas de enseñanza y nuevas estrategias para el aprendizaje de los alumnos; pero las estructuras, por sí mismas, no dan lugar a que ocurra el aprendizaje”.

“Los cambios estructurales a nivel de centro deben implicar una visión acerca de los cambios en el contexto de trabajo, posibilitar a los profesores trabajar juntos como equipo o grupo de trabajo, comprometer a los profesores en la toma de decisiones y proveer acceso a nuevos conocimientos”.

Orientar la discusión considerando aspectos como los siguientes:

- La importancia de la actividad académica en el aula para iniciar los procesos de cambio.
- La relevancia del trabajo colegiado para promover la interacción y relaciones profesionales entre los docentes, así como el compromiso para cumplir con su función.
- La necesidad de estrategias que generen condiciones adecuadas para compartir nuevos significados del proceso educativo que incidan en las prácticas de enseñanza y de aprendizaje.
- La relevancia de una “nueva cultura” para favorecer los aprendizajes de los alumnos.

*La evaluación de la escuela como punto de partida  
para mejorar la calidad de la educación*

1. Elaborar, en forma individual, un texto escrito con el título: “La importancia de la evaluación como práctica cotidiana en la escuela secundaria”, considerando los siguientes puntos:

- Finalidad de la evaluación.
- Aspectos y actividades a evaluar.
- Participantes y momentos.
- Utilidad de la evaluación.

Presentar al grupo los resultados del ejercicio y discutir los elementos que se trabajaron en cada texto. Responder la siguiente pregunta y argumentar:

- ¿Por qué la evaluación es un medio de aprendizaje para toda la comunidad escolar?

2. En parejas leer el apartado “Modelo Tipo I para la evaluación eficaz de la escuela”, que se encuentra en el texto “La evaluación...”, de Stufflebeam, y discutir con base en las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los componentes prioritarios que deben considerarse en la evaluación de una institución escolar?
- ¿Por qué la evaluación es fundamental para obtener mejores resultados educativos?
- ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan los docentes para realizar la evaluación del plantel escolar?

3. En equipos, a partir de los resultados del ejercicio anterior y de la lectura del texto “Evaluación del aprendizaje en la escuela”, de Santos Guerra, responder los siguientes puntos:

- ¿Por qué la evaluación de los aprendizajes es central en la evaluación de las instituciones educativas? ¿Qué papel juega la evaluación en el diseño de proyectos encaminados al mejoramiento de las escuelas?
- Con base en los conocimientos adquiridos acerca de la escuela secundaria durante las jornadas de observación y práctica, ¿cuáles son los elementos que se evalúan con más frecuencia en la escuela secundaria?, ¿qué estrategias se considera necesario impulsar para que la evaluación del plantel y del aprendizaje se convierta en una práctica cotidiana?

Organizar un debate con todo el grupo para discutir las conclusiones obtenidas, centrando el análisis en la función de la evaluación para conocer la institución educativa y valorar los resultados obtenidos en las acciones emprendidas a fin de promover el mejoramiento continuo de la escuela secundaria para el cumplimiento de sus propósitos educativos.

#### *El trabajo en equipo como medio para constituir la unidad educativa*

I. En parejas, y a partir de las conclusiones obtenidas en la actividad 3, tema 4 del bloque II, responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es importante que los integrantes de un equipo experimenten sentimientos de pertenencia al grupo?
- ¿Qué factores influyen para que se genere este sentimiento de grupo?

Leer el siguiente fragmento y en equipos reflexionar sobre la cuestión que se anota enseguida:

... ¿Cómo trabajar el fortalecimiento de la escuela secundaria en tanto comunidad académica? Una comunidad entendida como colectivo en la cual el trabajo de uno y de otros se relaciona, se apoya y puede desarrollarse de manera cole-

giada. ...La escuela secundaria en México es la que menos unidad educativa tiene en comparación con todas las demás. La escuela primaria, por ejemplo, es mucho más una unidad factible de impulsarse, que tiene mayor coherencia interna, que presenta problemas localizables; lo mismo sucede en general con preescolar. En cambio, los maestros de la escuela secundaria en México, no forman parte primordial de la comunidad académica de una escuela, sino que tienden a distribuir su tiempo, aunque trabajen en una disciplina, en una pluralidad de planteles.

Tomado de Olac Fuentes Molinar (1996), "La educación secundaria; cambios y perspectivas", en Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca, *La educación secundaria. Cambios y perspectivas*, Oaxaca, pp. 51-62.

- Para fortalecer el trabajo colaborativo en la escuela secundaria, ¿cuáles son las situaciones problemáticas que podrían atenderse al interior del plantel y cuáles no? Argumentar.

3. Retomar las conclusiones del bloque II sobre el trabajo en equipo y leer el apartado "La calidad depende de todos los que participan en el proceso", del libro de Sylvia Schmelkes, y el texto "El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares", de Antúnez, para analizar las siguientes cuestiones:

- ¿Qué da sentido al trabajo en equipo en una institución educativa?
- ¿Cuál es la relevancia de un proyecto de trabajo compartido en una institución escolar?, ¿qué beneficios y limitaciones representa la participación de todos sus integrantes en la formulación y ejecución del proyecto de trabajo?
- ¿Por qué el trabajo colaborativo es uno de los principales criterios que explican si una institución escolar ofrece un servicio educativo de calidad?
- ¿Qué papel juega el conflicto en las relaciones profesionales de los docentes y en el trabajo en equipo?
- ¿Cómo repercuten las formas de tomar decisiones para el funcionamiento del trabajo en equipo?
- ¿Quiénes serían los principales beneficiarios y cuál sería el propósito de impulsar el trabajo en equipo en las instituciones educativas?

4. A partir de lo analizado en las actividades anteriores y de acuerdo con la lectura "Equipando equipos", de Harf, plantear las recomendaciones que se consideren necesarias para que maestros, directivos, padres de familia y alumnos trabajen como equipo en las escuelas secundarias.

5. Retomando las conclusiones de la actividad 5, tema 4 del bloque II, referida al funcionamiento del consejo técnico escolar y de otros órganos para el trabajo colegiado en las escuelas secundarias, discutir en equipo la viabilidad de aplicar las recomendaciones ya identificadas. Argumentar las opiniones y responder las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles serían algunos objetivos que podrían plantearse para el trabajo en equipo y favorecer el mejoramiento de los resultados educativos de la escuela secundaria?
- ¿A qué aspectos tendría que abocarse el trabajo en equipo en las escuelas secundarias?
- ¿Cuáles serían los principales obstáculos que enfrentarían los futuros docentes para lograr un trabajo colaborativo en un nuevo centro de trabajo?, ¿cómo podría, como docente de educación secundaria, impulsar el trabajo colaborativo entre sus compañeros y el director?

*El contenido pedagógico de la función directiva*

1. Individualmente, escribir un párrafo donde se destaquen las principales funciones del directivo de una institución educativa.

2. Leer el apartado “La calidad requiere liderazgo”, del texto de Schmelkes y enriquecer el escrito de la actividad anterior. Presentar algunos ejercicios al grupo y discutir acerca del contenido expresado.

3. En parejas, y considerando la caracterización de una escuela secundaria realizada en la actividad introductoria del bloque II, retomar el análisis de la sección sobre los directivos en el texto de Antúnez, reflexionar sobre los siguientes aspectos y elaborar un escrito con sus conclusiones:

- ¿Qué debe conocer un directivo de educación secundaria y qué debe hacer para conducir una escuela?
- ¿Cómo repercute la relación que se establece entre directores, subdirectores y jefes de enseñanza, así como su visión de las prioridades de la escuela para el logro de los propósitos educativos del nivel secundaria? Argumentar.
- ¿Qué actitudes y acciones de los directivos estimulan y apoyan el trabajo de los maestros, el aprovechamiento de los alumnos y la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos?

En equipos, discutir sus resultados.

4. Leer el texto “Lineamientos para el director”, de Fullan y Hargreaves, y retomar las conclusiones obtenidas en el bloque I sobre el análisis de las características de efectividad de las escuelas, en particular lo que se refiere al liderazgo académico de los directivos, con el fin de plantear algunas orientaciones para que los directores implementen acciones que favorezcan el cambio en la escuela y el mejoramiento de la calidad de la educación que se ofrece.

Posteriormente, en equipos, reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los retos del director para ejercer su liderazgo académico?
- ¿Qué sugerirían a directores y maestros para que centraran sus esfuerzos en el logro de los propósitos educativos?

5. Elaborar un breve escrito, considerando lo analizado en textos y actividades anteriores, acerca de la función directiva y donde expresen cómo cambió su concepción inicial respecto a los rasgos que debe tener un directivo y las funciones que debería desempeñar para que la escuela cumpla con su misión.

*La vinculación de la escuela con las familias*

I. En equipos leer los siguientes fragmentos y argumentar a favor o en contra de si refleja el tipo de vinculación que la escuela secundaria debería establecer con los padres de familia:

“...pude ver los esfuerzos del director en turno... por mejorar el aspecto de la escuela. Era un maestro con 23 años de servicio, había estado comisionado un tiempo en la sección 10 del sindicato y de ahí salió nombrado como director para una escuela en la delegación Gustavo A. Madero y posteriormente lo enviaron a esta escuela, que considera “un reto”. Logró finalmente con la cooperación de los padres comprar los vidrios, con lo que los salones cambiaron radicalmente de aspecto, pues anteriormente eran muy oscuros. A través de gestiones con la asociación de padres de familia consiguió que la escuela fuera considerada en el programa Escuela Digna, y así la delegación proporcionó pintura para el edificio y la compostura de baños de los alumnos, que estaban clausurados tiempo atrás. También y a partir de presiones que hizo junto con los padres y maestros en la delegación, consiguió 400 bancas, un televisor, un aparato de sonido, una videocasetera y una banda de guerra para la escuela. La organización de kermeses, con apoyo de padres y maestros, arrojó ganancias para comprar una fotocopidora y también consiguió la instalación de un teléfono...”.

Tomado de Etelvina Sandoval (2000), *La trama de la escuela secundaria: institución, relaciones y saberes*, México, UPN/Plaza y Valdés, p. 124.

“En esta escuela se enfatiza mucho la necesidad de controlar la disciplina, aplicando distintas sanciones... En consecuencia, el servicio de orientación educativa ocupa un lugar destacado en el funcionamiento del plantel; en esa oficina es constante la presencia de los padres, y sobre todo, de los alumnos”.

Tomado de “...y en secundaria voy. La opinión de los adolescentes sobre su escuela”, en *Escuela y Contexto Social. Programa y materiales de apoyo para el estudio. Licenciatura en Educación Secundaria. 1º semestre*, México, SEP, p. 49.

“La reunión era con los padres de familia, para informarles de las calificaciones de sus hijos. Los alumnos también están presentes, parados alrededor del salón. El maestro de geografía se queja de que todo el grupo salió reprobado en su materia; regaña de manera muy fuerte tanto a padres como a los alumnos; empieza a enumerar todas las cosas que les ha pedido y que no han cumplido...”.

Tomado de Etelvina Sandoval (2000), *La trama de la escuela secundaria: institución, relaciones y saberes*, México, UPN/Plaza y Valdés, p. 232.

2. Leer el texto “El sentido del diálogo con los padres”, de Justa Ezpeleta, y el apartado “La calidad necesita la participación de la comunidad”, del libro de Sylvia Schmelkes. A partir de estas lecturas reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué las escuelas que se encuentran más estrechamente vinculadas con la comunidad logran mejores resultados de aprendizaje en sus alumnos?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas para la escuela secundaria de la participación de los padres de familia en el proceso educativo?
- ¿Qué importancia tiene conocer las expectativas que los padres de familia tienen respecto a la escuela para favorecer el aprovechamiento escolar de los alumnos?

3. En equipos, leer el siguiente fragmento:

En la escuela existe un principio básico que norma la relación con los padres de los alumnos, este es apoyo. La premisa de base es que los padres de familia tienen la obligación de apoyar a la escuela y como consecuencia la educación de sus hijos, así, su participación pintando salones, reparando bancas o con aportaciones económicas, equivale a apoyar a la escuela para que pueda brindar a sus hijos mejores condiciones materiales para su aprendizaje. El apoyo paterno también debe extenderse al aprovechamiento escolar de sus vástagos, que tiene dos vertientes, calificaciones y conducta, estar al pendiente de ellas constituye también, desde el punto de vista de la escuela, una obligación.

Una práctica común para reafirmar y concretar el apoyo de los padres en el aprovechamiento de sus hijos es la junta periódica para firma de boletas, lugar donde se enteran de las calificaciones y la conducta de éstos.

Tomado de Etelvina Sandoval (2000), *La trama de la escuela secundaria: institución, relaciones y saberes*, México, UPN/Plaza y Valdés, p. 312.

Reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- Los desafíos que enfrenta el docente para favorecer la colaboración entre la escuela y las familias.

- Los objetivos prioritarios de la vinculación entre padres de familia y escuela.
- Las acciones que deben continuar realizándose entre escuela y padres de familia y cuáles deberían terminar.
- ¿Cómo impulsar nuevas formas de relación con los padres de familia en las que se destaque una intención pedagógica?

4. Retomando los resultados del análisis del último apartado del libro de Schmelkes, elaborar en forma individual un breve escrito donde argumenten su respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles, de las recomendaciones que hace la autora, son viables de aplicarse en las escuelas secundarias? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

Compartir los ejercicios con todo el grupo.

*Elementos para promover el cambio: diagnóstico y proyecto escolar*

1. Individualmente, de la caracterización de la escuela secundaria elaborada en el bloque II y con base en lo observado durante las jornadas de observación y práctica docente, enriquecer los rasgos que distinguen el trabajo en el aula, la organización y funcionamiento del plantel y la vinculación con los padres de familia. Se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Tareas que atienden los docentes.
- Formas de enseñanza más usuales.
- La relación de los docentes con los alumnos durante el trabajo en el aula.
- El uso de materiales educativos.
- Forma en que se planea y evalúa el trabajo escolar.
- Papel que desempeña el equipo directivo.
- El trabajo colegiado que se realiza en la escuela y sus propósitos.
- Forma en que se organizan las actividades escolares.
- Asistencia y desempeño de los docentes.
- Tipo de apoyo y colaboración que proporcionan los padres de familia.

2. En equipos, comparar las características identificadas y comentar con base en los siguientes puntos:

- ¿Qué condiciones favorables o desfavorables influyen en el logro de los propósitos educativos?
- De las actividades que desarrollan en la escuela, ¿cuáles permiten a los docentes conocer los principales problemas a enfrentar para el cumplimiento de las finalidades educativas del nivel?, ¿cuáles permiten conocer sus avances alcanzados en el logro de las metas?
- ¿Aplican estrategias que articulen las actividades que desarrollan docentes y directivos para el mejoramiento del proceso educativo?, ¿de qué tipo? Argumentar.



- ¿Qué actividades desarrolladas por maestros y directivos están relacionadas con el trabajo en el aula y las formas de enseñanza?, ¿cuáles no? ¿A qué factores le atribuye esta falta de relación y qué repercusiones tiene en el aprovechamiento de los alumnos?
- De lo observado en las escuelas secundarias, ¿considera que es posible impulsar un proyecto de mejoramiento para elevar la calidad de la educación en cualquiera de ellas? Argumentar.

En grupo, obtener conclusiones.

3. Leer el texto “Planeación, realización y manejo del cambio”, de Fullan y Stiegelbauer, y con los resultados obtenidos de las actividades del documento de Bolívar (actividad 2, tema 1), por equipos encontrar puntos comunes en ambos textos y elaborar conclusiones a partir de las siguientes cuestiones:

- Complejidad e implicaciones del cambio.
- Relevancia de los valores, ideas y experiencia de los involucrados para el éxito o fracaso de las innovaciones.
- Claridad en las propuestas de mejora y su significado para las diferentes personas que intervienen en esos proyectos.
- Condiciones que hacen posible el cambio.

Presentar al grupo sus conclusiones.

4. Retomando la lectura de Fullan y Stiegelbauer, en equipos, reflexionar acerca de las implicaciones que tiene la planeación y la implementación del cambio en la gestión en las escuelas secundarias.

5. Individualmente, elaborar un ejercicio de síntesis sobre la importancia de conocer la situación actual de las escuelas, retomando las conclusiones obtenidas en el desarrollo de las actividades.

En equipos, a partir de la síntesis escrita, analizar las siguientes cuestiones y obtener conclusiones:

- ¿Cuál sería el punto de partida para iniciar el proceso de cambio en las escuelas secundarias? ¿Cómo podría iniciarse?

6. Leer el documento *¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico* y reflexionar sobre los siguientes puntos:

- ¿Por qué el diagnóstico puede considerarse como un elemento para iniciar el proceso de cambio en las escuelas secundarias? Argumentar.
- ¿Cuáles serían los elementos que se constituyen en un referente para saber si la escuela está cumpliendo su misión?
- Cómo futuro docente de escuela secundaria, ¿qué elementos le aporta esta propuesta de innovación para mejorar la calidad de la educación?

Presentar al grupo sus conclusiones.

7. En equipos, y retomando los resultados de sus indagaciones en las escuelas secundarias, seleccionar los registros de una institución donde la comunidad escolar oriente

sus esfuerzos para el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos y comentar la forma en que establecen acuerdos y estrategias para dar respuesta a los problemas educativos que presenta la escuela.

8. Leer el documento *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*, para contrastarlo con el ejercicio anterior y llegar a conclusiones sobre los siguientes aspectos:

- ¿Qué elementos le aporta esta propuesta para enfrentar y superar los retos planteados a la educación secundaria en el logro de los propósitos educativos?
- ¿En qué medida, un instrumento con propósitos similares y acorde a las características del nivel, representa un medio para la transformación de la gestión en la escuela secundaria?
- ¿Qué retos le implican al futuro maestro el impulso de una propuesta de innovación de estas características?

En grupo, obtener conclusiones.

9. Leer el texto “Por una nueva escuela pública”, de Rodolfo Ramírez, y elaborar un cuadro donde se retomen los rasgos que caracterizan a las escuelas anteriormente descritas y después compararlos con los rasgos de una nueva escuela pública. Pueden enriquecer su ejercicio con los resultados obtenidos en el análisis de la asignatura La Enseñanza en la Escuela Secundaria. Cuestiones Básicas II, del tercer semestre, sobre esta misma cuestión:

Rasgos actuales que caracterizan una escuela secundaria	Rasgos de la nueva escuela pública

Analizar los siguientes puntos:

- ¿Cómo podría lograrse que las acciones de la reforma a la educación secundaria, y particularmente, los rasgos de la nueva escuela se concreten en la escuela y en los salones de clase?
- ¿Cómo generar en la escuela un ambiente que sea propicio para mejorar el trabajo educativo y la calidad de los resultados educativos?
- ¿Por qué es fundamental transformar el funcionamiento cotidiano de cada plantel para mejorar la calidad de la educación?

Presentar sus conclusiones al grupo.

## Actividad de cierre del curso

Para finalizar el curso, y con base en los escritos elaborados en las actividades de cierre de los bloques I y II, elaborar por escrito una reflexión en torno al tema: *Los desafíos que enfrentará a nivel personal y profesional para promover iniciativas tendientes a fortalecer la organización y el funcionamiento de las escuelas donde se desempeñará como docente.*